

## Profissionalização dos Serviços Públicos: Abordagem em competências essenciais

**Autoria:** Rosilene Locks, José Moreira da Silva Neto

### RESUMO

O paradigma da administração moderna concentra esforços para o desenvolvimento do capital humano, haja vista as diversas pesquisas que desenvolvem o tema, tanto nas organizações como no meio acadêmico. No ambiente organizacional contemporâneo existe uma constante demanda por novas tecnologias, que possibilitem estratégias inovadoras para potencializar os resultados organizacionais. Assim, o tema “competências essenciais” pretende fornecer outro foco no desenvolvimento das organizações públicas e privadas. O quadro teórico utilizado contempla os estudos de Prahalad e Hamel que entendem que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção-serviço e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, e dos autores Farias e Gaetani que apresentam a profissionalização como um processo inescapável e permanente que impulsiona a organização a incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para atender as demandas organizacionais contemporâneas. Neste contexto, o objetivo deste estudo é identificar as competências essenciais que empreendam a profissionalização em funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. O escopo metodológico utilizado é orientado por três conhecimentos: 1) o conhecimento baseado na teoria contemporânea, alcançado através da revisão bibliográfica, delimitado pelos temas “competências essenciais e profissionalização dos serviços públicos”; 2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros, obtido através da análise de conteúdo procedida nas legislações dos 27 estados brasileiros e com a utilização do *software* de análise qualitativa Nvivo; 3) o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas, este alcançado através da aplicação de questionário com escala de avaliação tipo Likert. Os resultados apresentaram uma matriz de conhecimentos, habilidades e valores (dimensões das competências essenciais) com potencial para empreender a profissionalização nas funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Na dimensão “conhecimentos”, os achados apontam para uma forte tendência jurídica e legal com foco nas legislações que amparam as atividades estudadas. As habilidades acham-se intrinsecamente ligadas aos conhecimentos encontrados na pesquisa e os valores que foram alvo dos estudos, por sua vez, encontram-se conectados a todo esse conjunto conceitual que trata das competências e suas dimensões. A metodologia utilizada na pesquisa possibilitou a geração de um conhecimento útil para subsidiar decisões que promovam uma melhoria nas estratégias de gestão do capital humano nas organizações públicas Brasileiras.

## INTRODUÇÃO

O posicionamento básico nesta pesquisa leva em consideração que as competências essenciais estão no âmago da profissionalização, corroborando com as idéias de Prahalad e Hamel (2005) que entendem que as competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção-serviço e integrar as múltiplas correntes de tecnologias, enquanto que a profissionalização, segundo Farias e Gaetani (2002) é um processo inescapável e permanente que impulsiona a organização a incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para atender as demandas organizacionais contemporâneas. Neste sentido, a lógica relacional dessas duas teorias é visivelmente convergente e seu estudo pode significar uma oportunidade de desenvolvimento de novos conhecimentos.

Tais afirmações remetem à grande importância das competências daquelas pessoas que ocupam funções estratégicas, pois no ambiente organizacional moderno, estas desempenham a difícil função de desenvolver as equipes pelas quais são responsáveis, envidando esforços para alinhar o pensamento e as ações do capital humano na direção da estratégia definida pela organização, maximizando cada atitude pessoal no aumento da competência coletiva.

O serviço prestado pelas pessoas da organização adquirem valor de acordo com a sua contribuição no contexto da estratégia. Kaplan e Norton (2004, p. 246) comentam que “O capital humano deve ser alinhado com a estratégia, para que a organização extraia valor das competências dos empregados.”

Bresser Pereira (2006) comenta que o setor público, embora de maneira mais tímida, também evoluiu, passando a adotar técnicas de gestão que potencializam os resultados e aumentam o controle público. Passou da era Burocrática para a Gerencial, e começou adotar ferramentas gerenciais típicas das organizações privadas, trazendo para o setor público um arcabouço de conhecimentos que hoje auxiliam no desempenho das organizações públicas brasileiras. Neste contexto, observa-se um governo com maior preocupação quanto: a eficiente aplicação dos recursos, ao aperfeiçoamento da administração e à prestação de serviços, entendendo que só iniciativas como essas possibilitarão o alinhamento das organizações públicas às demandas sociais mais contemporâneas, tornado-as mais eficientes e eficazes na busca do seu objetivo finalístico que é contribuir para o bem estar da coletividade social.

A profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque se trata de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado (FARIAS E GAETANI, 2002).

Portanto, a profissionalização no serviço público busca a prestação de serviços superiores, semelhantes aos praticados pela maioria das organizações privadas, possibilitando alcançar o objetivo de bem atender às necessidades da coletividade.

No entanto, esses conceitos necessitam ser testados e estudados com maior freqüência e sob uma ótica mais contemporânea, o que é a pretensão desta pesquisa ao explorar o universo das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros especificamente em suas principais funções estratégicas.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### Competências sob a perspectiva do capital humano

Uma das grandes mudanças ocorridas no pensamento gerencial foi a importância do papel dos colaboradores organizacionais. Na realidade, nada exemplifica melhor a passagem revolucionária do pensamento da era industrial para o pensamento da era da informação do que a nova filosofia gerencial de como os colaboradores contribuem para a empresa. O segredo do sucesso e o diferencial estão nas pessoas, logo o desafio encontra-se em como buscar e preparar as pessoas que ajudarão a empresa a atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a manutenção do sucesso no presente, e, principalmente, no futuro.

Em 1998, Prahalad já apontava para a necessidade do desenvolvimento de competências que adequaria o mundo organizacional às mudanças que estavam em desenvolvimento. O autor fez uma projeção à cerca dessas mudanças avaliando seus impactos, sugerindo o desenvolvimento de competências em três níveis: individual, grupos familiares e empresa. Para ele, o desenvolvimento de uma nova competência deve incluir as pessoas, as equipes, toda a organização e o processo pelo qual a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em *expertise* da equipe e em capacidade de toda a organização.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Estes autores referem-se ao conceito de competência associando-o a possibilidade de interferência na realidade ambiental, quando utiliza os verbos que denotam ações com potencial de aumentar o sucesso organizacional e tornar o indivíduo socialmente útil.

Saber mobilizar e combinar recursos, ter capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos para realizar atividade é demonstrar competência. A lógica de integração do saber, do saber fazer, dos comportamentos se estabelece em função das exigências da situação de trabalho. A competência profissional reside na própria mobilização dos recursos e não neles mesmos. A passagem do saber à ação é uma reconstrução: um processo de agregação de valor. (ZARIFIAN, 2001 e 2003; LE BOTERF, 2003).

Para Sladogna (2000), competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades relacionadas entre si que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho. Le Boterf (2003, p. 40) também vincula a competência à ação, salientando que “a competência é uma disposição para agir de modo pertinente em relação a uma situação específica”. A competência é mobilizada quando o profissional emprega os atributos da competência em prol da resolução de um problema, portanto, além de possuir conhecimentos e habilidades, é necessário saber utilizá-las no momento da ação. Este pensamento é corroborado por Zarifian (2001, p.72), pois para ele “A competência é um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. Ou seja, as competências são reveladas, então, quando as pessoas agem em face das situações profissionais com as quais se defrontam.

Nessa mesma linha de raciocínio, se os conhecimentos, as habilidades e as experiências dos indivíduos que compõem uma organização são essenciais à melhoria do desempenho e à difusão de práticas inovadoras, as competências inerentes aos cargos devem ser identificadas

e comparadas com aquelas competências existentes na organização, possibilitando a compatibilização entre estas realidades e a superação ou redução dos diferenciais encontrados. (COELHO, 2004).

Silva e Ferreira (2006) salientam que mais importante que o exercício das atribuições descritas para os cargos é a competência para exercê-la, ou seja, o conjunto de conhecimentos, habilidades e valores que possibilitam ao ocupante do cargo usar todas as ferramentas necessárias para alcançar os resultados organizacionais.

Kaplan e Norton (2004) classificam as competências em um conjunto de conhecimentos, habilidades e valores (também conhecidas como “dimensões da competência”), sendo estas diferenciadas conforme a função executada. Para os autores as dimensões da competência são definidas da seguinte forma:

- Conhecimentos - é a base intelectual necessária para o exercício do cargo;
- Habilidades - é a destreza com os meios e métodos para realizar uma tarefa específica;
- Valores - é o conjunto de características ou comportamentos que possibilita o alcance do desempenho requerido em cada função.

O estudo da literatura relativo ao tema oferece entendimentos que corroboram as idéias de Kaplan e Norton (2004) e ampliam a visão sobre conhecimentos, habilidades e valores e a integração destes ao ambiente organizacional. A visão teórica desses autores foi escolhida para desenvolvimento da presente pesquisa por apresentar pontos de convergência com as visões dos principais teóricos da matéria e oferecer pontos conceituais que facilitaram a aplicação empírica da pesquisa.

### **Profissionalização dos serviços públicos**

Dentre os muitos e complexos desafios da reforma do Estado, um vem se destacando pela sua recente inclusão no debate político e acadêmico: a capacidade da administração pública de responder satisfatoriamente às demandas da sociedade e de enfrentar os desafios da eficiência e eficácia da ação pública em contextos de complexidade e incerteza crescente (AMARAL, 2006).

A literatura contemporânea produzida por pensadores como: Osborne; Gaebler; Plastrik e outros nos informam que a administração pública passa por um momento de mudança de paradigmas, passando de uma administração focada em processos para uma administração que foca em planejamento. Esse movimento de modernização do Estado vem crescendo de importância à medida que as sociedades se tornam mais informadas e as modificações sociais se movimentam no sentido de dar ao cidadão moderno um conjunto de indicadores que possibilitem que ele avalie os serviços prestados pela administração pública com a possibilidade inclusive de exigir a ampliação desses serviços para uma maior abrangência social.

Essa nova visão fez com que as administrações públicas em vez de se focar nas burocracias controladoras e se preocupar com os papéis e regulamentações na execução das suas tarefas, tivessem foco no planejamento, encarregando-se de uma nova máquina governamental mais flexível e adaptável – a qual escolhe seus objetivos e define o caminho para alcançá-los. Em consequência dessa nova postura administrativa do Estado, criou-se uma forte determinação do governo na melhoria de qualidade da entrega do serviço público, ampliando a sua

responsabilidade no atendimento das necessidades dos cidadãos (OSBORNE E GAEBLER, 1995; OSBORNE E PLASTRIK, 2005).

Corroborando essas idéias, Mendes e Teixeira (2000) comentam que a reforma ocorrida no gerenciamento dos serviços públicos abandonou, em parte, os sistemas baseados na hierarquia burocrática e racionalista, para adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o modelo gerencialista exercendo influência significativa nas concepções e práticas organizacionais relativas ao setor público.

Sotirakou e Zeppou (2004) salientam que tentativas racionais que buscam a modernização do setor público provavelmente venham a falhar no decorrer do tempo, se, ao mesmo tempo, não tentarem assegurar o alto nível de competência do *staff* e a sua participação ativa no processo de mudança.

O desenvolvimento sustentável do país e a agregação de valor público e democrático ao setor governamental brasileiro passam por um processo de profissionalização da administração pública, de modo a prover a necessária agilidade, competência e responsabilização dos agentes e das estruturas de gestão pública (COELHO, 2007). Deste entendimento, depreende-se que as pessoas são essenciais e tem valor precioso que devem ser compreendidas, investidas e desenvolvidas para alcançar a transformação desejada do setor público.

Farias e Gaetani (2002) comentam que a profissionalização no serviço público passa a ser a função de um conjunto variado de fatores que, combinados, produzem uma sinergia virtuosa.

- Em primeiro lugar a profissionalização cresce em importância na medida em que se estabelece como prioridade o aumento da produtividade do trabalho no setor público de modo a aumentar sua qualidade, diminuir seus custos relativos e ampliar sua abrangência.
- Segundo, a profissionalização depende de investimentos continuados ao longo do tempo tanto na construção de capacidades institucionais como na qualificação de pessoas.
- Terceiro, a profissionalização requer a construção de uma nova base técnica (ex: especialistas de alto nível) e tecnológica (ex: pacotes de software) a partir da qual o serviço público opere.
- Quarto, a expansão contínua das bases das competências de organizações e profissionais passa a ser uma exigência permanente para a profissionalização. Finalmente, a agregação de valor público à atividade governamental não pode prescindir de esforços sistemáticos rumo a profissionalização da administração pública.

Ainda conforme Farias e Gaetani (2002), a profissionalização é um processo permanente, que demanda contínua capacitação institucional e que deve estar associado a um conjunto de sete princípios com potencial de assegurar:

- a institucionalização da preocupação com o foco em resultados, em substituição à excessiva preocupação com procedimentos;
- que os conteúdos das capacitações sejam renováveis e devam ser adaptados para atender a novas necessidades;
- o desenvolvimento de programas de capacitação que possibilitem uma mudança de atitude do público alvo na direção de seu próprio autodesenvolvimento;
- estruturas funcionais e organizacionais que favoreçam o aprendizado contínuo;

- estruturas e pessoas capazes de trabalhar com a perspectiva de adaptação permanente, em função do fato de que o ambiente de mudanças exige constante readaptação;
- o desafio de perseguir, sistematicamente, ganhos de produtividade crescente; e
- o desenvolvimento e a criação de redes de ensino e aprendizagem que possibilitem o aprendizado em comunidades de profissionais afins (comunidades de prática).

De acordo com Moore (2002, p. 41) espera-se que os gerentes públicos sejam agentes fiéis, capazes de cumprir os objetivos de sua função de forma tão eficiente quanto possível, portanto a profissionalização dos serviços públicos depende de como o capital humano pensa, aprende e se comporta.

Presume-se que disponham de conhecimentos técnicos substantivos na sua área de trabalho – que estejam a par dos principais programas operacionais que podem ser utilizados para produzir os resultados desejados e que saibam o que constitui qualidade e efetividade em suas ações.

Verifica-se, portanto, um grande desafio na administração pública brasileira: aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas no Brasil. O aperfeiçoamento permanente de servidores poderá contribuir muito para a melhoria da qualidade do serviço público. Não é uma demanda interna ao serviço público, mas uma necessidade, quase um imperativo para ampliar a competitividade do País, de forma a assegurar um desenvolvimento sustentável e menos desigual (AMARAL, 2006).

O estudo dos conteúdos apresentados orienta para a percepção de que a sociedade moderna encontra-se em plena mudança de paradigmas e que as suas visões sobre os serviços públicos demandam necessidades de aprimoramento de suas práticas. Esse novo modelo de gestão pública encontra como foco e ator principal os servidores aqui definidos como capital humano, esse capital ora distribuídos em funções que estrategicamente impactam o desempenho das organizações públicas carecem de maior profissionalização, motivando esforços dos governos e gestores no sentido de atender a essa crescente necessidade de seus quadros, em nome da eficiência e melhoria dos serviços públicos.

## **OBJETIVO DA PESQUISA**

Segundo Cresweel (2007, p. 115), a declaração do objetivo geral “[...] apresenta a idéia central em um estudo e, como tal, é a declaração mais importante em uma proposta ou em um estudo de pesquisa.” Diante desse entendimento, o objetivo deste estudo consiste em:

*Identificar os conhecimentos, habilidades e valores (dimensões da competência essencial) que apresentem potencial para a profissionalização em funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros.*

## **METODOLOGIA**

A partir da compreensão do delineamento clássico proposto por Gil (2002), esta pesquisa é caracterizada: (1) Quanto a natureza como aplicada e objetiva gerar conhecimentos para aproveitamento prático dirigidos à solução de problemas específicos; (2) Quanto aos objetivos como uma pesquisa exploratória e descritiva, pois foi desenvolvida para proporcionar uma visão geral a cerca de determinado fato e descreve as características da população foco do

estudo. Vergara (2007) salienta que a pesquisa descritiva não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação; (3) Quanto aos procedimentos, definiu-se como de levantamento ou *survey* e envolve a interrogação direta das pessoas cuja opinião ou comportamento se deseja conhecer. De acordo com Kerlinger (1980), os levantamentos têm influenciado fortemente a pesquisa nas ciências comportamentais, tendo como uma de suas principais virtudes a surpreendente capacidade de fornecer informação exata sobre populações inteiras usando amostras relativamente pequenas. Para o autor, a tecnologia dos levantamentos encontra-se altamente desenvolvida, portanto, a sociedade moderna tem uma ferramenta poderosa para coleccionar fatos e testar teorias e hipóteses. (4) Quanto à abordagem do problema como quali-quantitativa (mista) e seu escopo metodológico, orientou-se por três conhecimentos: o conhecimento baseado na teoria contemporânea; o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros; e o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas destas Secretarias e foi desenvolvido em 3 (três) etapas.

### **Primeira Etapa – Fase Qualitativa**

Consistiu-se na revisão da literatura que trata dos seguintes conceitos: Profissionalização dos serviços públicos e Competências em suas três dimensões: conhecimentos, habilidades e valores. Esta revisão desenvolveu-se em uma literatura atualizada e buscou-se obter o primeiro conhecimento que ampara a presente pesquisa: o conhecimento baseado na teoria contemporânea. O conjunto dos conceitos discutidos nesta etapa formou um arcabouço de conhecimentos que conferiu consistência à pesquisa e suporte a problemática explicitada na introdução do estudo, além de se constituir na matriz teórica utilizada para definir as habilidades e valores explorados no instrumento de pesquisa.

### **Segunda Etapa – Fase Qualitativa**

Nesta etapa utilizou-se a Análise de Conteúdo que, conforme proposta de Bardin (2008, p. 44) consiste em: ‘Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção-recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.’

O processo de análise de conteúdo organiza-se em torno de três fases cronológicas:

- a pré-análise
- a exploração do material
- o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase da organização propriamente dita. Organiza-se o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as idéias iniciais. No presente estudo a pré-análise foi caracterizada pela leitura das legislações dos Estados que tratavam das atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda e teve como objetivos: (1) identificar as funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Esta análise definiu a função estratégica que se tornou o alvo do estudo: Função Arrecadação. (2)

identificar e segregar dentro do texto jurídico aqueles artigos relacionados com a atividade de arrecadação executada pelas Secretarias de Fazenda dos Estados, organizando esses textos em blocos para posterior análise através de *software* especializado.

Na fase de exploração do material foi utilizado um *software* específico em analisar dados qualitativos, O *Qualitative Solutions Research (QSR) Nvivo 8* que possibilita a catalogação automatizada de palavras em linguagem natural, imagens, conceitos e, se fundamenta no princípio da codificação e armazenamento de textos em categorias específicas, realizando todas as verificações e estruturas necessárias para a checagem detalhada dos dados.

A utilidade deste *software* é salientada por Dwyer (2001, p. 60) quando afirma que “a análise de conteúdo, uma das técnicas mais antigas das ciências sociais, é potencialmente transformada com o advento de programas como o Nvivo.”

As tecnologias informacionais replicam várias atividades mecânicas e rotineiras do pesquisador e, porque permitem ao pesquisador pedir comparações sistemáticas e econômicas entre diversas categorias de dados, ajudam-no a classificar seus dados, a interconectar classes de dados e, a partir disso, a perceber a frequência, forma e conteúdo de certas relações entre classes de dados.

Esta ferramenta permite que o pesquisador foque seus esforços nas atividades intelectuais de observação e análise de uma ampla base de dados em vez de utilizar o seu tempo com o trabalho manual de organização, sumarização e categorização de dados. A principal consequência da utilização dessa ferramenta é o aumento da qualidade da pesquisa porque permite comparações sistemáticas que são feitas de modo a testar noções e hipóteses.

Após a inserção dos blocos de textos no programa, solicitou-se que o mesmo resumisse as 100 (cem) palavras mais frequentes e com no mínimo 5 (cinco) letras existentes no conjunto dos textos pré-analisados dos 27 Estados, estas separadas pela função estratégica estudada: arrecadação. A contagem frequencial é, segundo Bardin (2008, p. 134), “a medida mais geralmente usada e corresponde ao postulado [...] seguinte: a importância de uma unidade de registro aumenta com a sua frequência de aparição”.

Seqüencialmente, procedeu-se à codificação dessas 100 (cem) palavras, usando como critério categorizante os verbos, a escolha justifica-se pelo fato de que semanticamente essa categoria (os verbos) denota a idéia de ação, de realizar algo ou alguma atividade o que, em última análise, é atribuição precípua da função em estudo: realizar atividades dentro de sua esfera de atribuição e pólo de competência. Bardin (2008) descreve esse procedimento como o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados na unidade de registro que são as unidades de significação (palavras) a codificar.

As unidades de registro foram escolhidas observando-se a pertinência quanto as características do material e em consonância aos objetivos da pesquisa, assim os verbos caracterizam neste estudo as unidade de registro utilizadas na análise de conteúdo. “A unidade de registro é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e a *contagem frequencial*” (BARDIN, 2008, p. 130, grifo nosso).

Cada unidade de registro necessita de uma unidade de compreensão que auxilie no processo de codificação das unidades de registro, essas unidades de compreensão são definidas como “unidades de contexto” e correspondem ao segmento da mensagem, cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Neste trabalho, foram escolhidas como unidades de contexto as frases onde as palavras (verbos - unidades de registro) estavam inseridas e cuja compreensão denotasse a execução de uma atividade diretamente relacionada a função estratégica definida: Arrecadação.

Na última fase da análise de conteúdo - tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação - foram elaboradas tabelas para a função escolhida, com suas respectivas categorias: unidades de contexto e unidades de registro. As unidades de contexto apresentaram-se muito amplas em quantidade, assim foi realizado um processo de categorização com a utilização da técnica de associação de palavras e idéias chaves que na opinião de King e Schlicksupp (1999) trata-se de um processo de conexão mental disparado por uma idéia capaz de aglutinar vários entendimentos ou grupos de idéias.

O resultado desta análise atende as pretensões propostas pelo segundo conhecimento sob o qual está embasada essa pesquisa: 2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros e materializou-se com a construção de uma matriz contendo os conhecimentos (dimensão da competência) necessários a profissionalização das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros para a função estratégica Arrecadação.

Ao fim dessas duas primeiras etapas da instrumentação da pesquisa, encerra-se também a aplicação da estratégia exploratória seqüencial em seu enfoque qualitativo.

### **Terceira Etapa – Fase Quantitativa**

Na terceira etapa do delineamento prático da pesquisa, reuniram-se os achados, desenvolvidos nas outras duas fases: (1) o conjunto de habilidades e valores construídos através da verificação da literatura contemporânea e (2) o conjunto de conhecimentos obtidos através da análise de conteúdo realizada nas legislações dos Estados da Federação, em um instrumento de pesquisa em forma de questionário, aplicado aos atuais ocupantes da função estratégica Arrecadação nos 27 Estados pesquisados os quais indicaram o nível de importância, segundo sua percepção, dos conhecimentos, habilidades e valores levantados na pesquisa.

Após o tratamento dos dados, pode-se obter o terceiro conhecimento proposto nesta pesquisa: (3) o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes das funções estratégicas em estudo. Esta etapa do estudo desenvolveu-se com a utilização da estratégia quantitativa de pesquisa e utilizou a estatística descritiva para o tratamento dos dados.

### **ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados qualitativos que trataram dos conhecimentos se constituíram nos textos destacados das legislações dos Estados, esse conjunto de dados foi submetido ao *software* Nvivo, que procedeu uma análise de conteúdo onde utilizou com critério categorizante os verbos que denotavam ações executadas dentro das esferas de atribuição da função estudada. Logo após os verbos encontrados foram ligados às unidades de contexto dentro de cada legislação o que possibilitou ao final desse processo destacar-se um conjunto de “conhecimentos” afetos a função estudada.

As idéias encontradas, referentes aos “conhecimentos”, foram, então, submetidas à técnica de associação palavra-idéia procurando sumarizar e alinhar esses achados com as habilidades e valores encontrados na literatura contemporânea. Esse procedimento gerou enfim as “habilidades e os valores” com potencial para a promoção da profissionalização da função estratégica estudada.

No tratamento dos dados quantitativos que originaram o terceiro conhecimento, utilizou-se a estatística descritiva. O objetivo da estatística descritiva é o de representar de uma forma concisa, sintética e compreensível, a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância quando o volume de dados for grande, concretiza-se na elaboração de tabelas e gráficos, e no cálculo de medidas ou indicadores que representam convenientemente a informação contida nos dados. A porcentagem da frequência relativa foi utilizada para apontar o índice de representatividade das percepções dos respondentes diante das assertivas propostas pelo instrumento de pesquisa.

## RESULTADOS

Na fase qualitativa, o destaque se deu na obtenção do segundo conhecimento, com a aplicação do *software* N-vivo 8 possibilitando que a análise dos conteúdos das legislações dos Estados Brasileiros, fosse feita de forma sistêmica e com eficiência, ressaltando ainda a neutralidade axiológica com que foi conduzida essa fase da pesquisa, característica essa que diminuiu o viés na apuração dos dados, isto dentro dos parâmetros estabelecidos para o *software* e nos limites definidos pela pesquisa. Ao final, pode-se conhecer quais os “conhecimentos” estavam implícitos nas legislações que embasavam a atividade de arrecadação das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros.

O conjunto de habilidades encontradas na fase qualitativa para a função estratégica estudada originou-se de uma pesquisa empreendida por Lerner (2002) em empresas localizadas na cidade de São Paulo (capital) que praticam a gestão por competências humanas entre as quais figuram nomes como: Nestlé, Citibank, Dupont, Embraer, Natura, Votorantim e Xerox, entre outras. A pesquisa deste autor procurou testar hipóteses que validassem ou não os motivos pelos quais a competência humana está cada vez mais sendo foco de discussões tanto no meio acadêmico quanto no mundo dos negócios. Utilizou-se também o alinhamento das habilidades através da técnica associação palavra-idéia referenciada por King e Schlicksupp (1999), aos “conhecimentos” obtidos através da análise de conteúdo.

A principal fonte dos valores listados foi uma pesquisa efetuada por Tamayo (2008) onde foram sumarizados mais de quinhentos valores encontrados no estudo realizado em diversas organizações no Brasil, estes ao final da pesquisa se constituíram em 38 valores. Dos valores encontrados na pesquisa de Tamayo (2008), foram selecionados 15 (quinze) utilizando-se como critério as descrições dos valores na pesquisa original. Essas descrições foram alinhadas aos conhecimentos e habilidades já conhecidas e descritas neste estudo. A técnica de associação palavra-idéia, mais uma vez mostrou ser uma ferramenta útil para esse alinhamento.

Os resultados da fase quantitativa são descritos nas tabelas 1.1, 1.2, 1.3 e apresentadas por dimensão da competência e em ordem decrescente de classificação determinado pelos respondentes. O que se pretendeu nessa fase da pesquisa foi corroborar os achados obtidos na fase qualitativa do estudo, procurando embasamento empírico através da percepção dos ocupantes da função em estudo (arrecadação) em todas as Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros. Dos 27 (vinte e sete) Estados para os quais foram enviados os questionários, 14 (quatorze) retornaram com prazo para serem incluídos na pesquisa e estes representam as fontes dos dados estudados para construção de inferências e conclusões finais do estudo.

**Tabela 1.1 - Conhecimentos para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

CONHECIMENTOS - Conhecer sobre algo	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Conhecer a legislação que ampara as atividades de arrecadação	↑ 85,71	↓ 14,29	
Conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas	↑ 71,43	↓ 21,43	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de controle, análise e registro dos documentos afetos a arrecadação	↑ 71,43	↓ 14,29	↓ 14,29
Conhecer os programas que dão suporte as atividades de arrecadação	↑ 64,29	↘ 35,71	
Conhecer os procedimentos de controle dos créditos tributários	↑ 64,29	↓ 21,43	↓ 14,29
Conhecer os indicadores e metas das atividades desenvolvidas no setor de arrecadação	↑ 57,14	↗ 42,86	
Conhecer os convênios e contratos firmados com os agentes arrecadadores	↑ 57,14	↘ 28,57	↓ 14,29
Conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais	↗ 50,00	↗ 42,86	↓ 7,14
Conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidades do setor de arrecadação	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de conciliação de créditos com os agentes arrecadadores	↗ 42,86	↗ 50,00	↓ 7,14
Conhecer os procedimentos de lançamento e parcelamento de crédito tributário	↗ 42,86	↗ 42,86	↓ 14,29
Conhecer o comportamento dos setores e segmentos econômicos para avaliar a exatidão da receita	↘ 35,71	↗ 50,00	↓ 14,29
Conhecer os procedimentos relativos ao acompanhamento, cancelamento e inscrição na dívida ativa	↘ 35,71	↘ 35,71	↘ 28,57
Conhecer as metas políticas e financeiras pretendidas pela administração pública	↘ 28,57	↗ 42,86	↘ 28,57
Conhecer os processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais	↘ 28,57	↓ 14,29	↑ 57,14

Observa-se na tabela 1.1 que o nível de importância apontado pelos respondentes em sua grande maioria permaneceu no intervalo “extrema importância” e “muita importância” alcançando índices superiores a 90% nos itens referentes a: conhecer técnicas e métodos quantitativos utilizados na interpretação do comportamento das receitas; conhecer ações que promovam integração com outras esferas e órgãos governamentais; conhecer aspectos de formalidade e trâmite dos processos de responsabilidade do setor de arrecadação e conhecer os procedimentos de conciliação e de créditos com os agentes arrecadadores. No entanto, o maior destaque da série ficou com o “conhecimento” relativo as legislações que amparam as atividades de arrecadação, onde 100% dos respondentes apresentaram níveis de percepções no intervalo “extrema importância” e “muita importância”.

Observa-se ainda que no conjunto dos dados da tabela 1.1, o maior desvio de percepção encontra-se no item que refere-se aos conhecimentos afetos aos processos de confecção e utilização de documentos e livros fiscais, onde 57,14% dos respondentes apontaram ser esse conhecimento de “relativa importância”. O restante dos “conhecimentos” da listagem apresentaram índices superiores a 80% dentro do intervalo “extrema importância” e “muita importância”, o que reforça a compreensão de ser esse o conjunto de conhecimentos

necessários para o ocupante da função arrecadação, de acordo com as percepções dos atuais responsáveis por essa atividade.

Da generalização do conjunto de dados, percebe-se que o entendimento dos ocupantes da função arrecadação corroboram os resultados obtidos na fase qualitativa da pesquisa, acrescentando a estes um nível hierarquizado de importância.

**Tabela 1.2 – Habilidades para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Habilidades - Saber fazer algo	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Ser capaz de realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação	↑ 85,71	↓ 7,14	↓ 7,14
Saber comunicar-se efetivamente com o grupo de trabalho e contribuintes	↑ 78,57	↓ 21,43	
Saber liderar as atividades do setor de arrecadação	↑ 71,43	↘ 28,57	
Ser capaz de demonstrar comprometimento com as metas e medidas de desempenho	↑ 71,43	↘ 28,57	
Saber identificar oportunidades/soluções inovadoras, propondo mudanças que potencialize os resultados da arrecadação	↑ 71,43	↘ 28,57	
Saber planejar e controlar as ações inerentes ao setor de arrecadação	↑ 71,43	↓ 14,29	↓ 14,29
Ser capaz de propor formas de controle gerenciais que potencialize os resultados do setor de arrecadação	↗ 64,29	↘ 35,71	
Ser capaz de envolver-se no aprendizado contínuo dos conhecimentos necessários à atividade de arrecadação	↗ 64,29	↓ 21,43	↓ 14,29
Ser capaz de lidar com conflitos e diferenças e usá-los produtivamente na tomada de decisão	↗ 57,14	→ 42,86	
Ser capaz de propor medidas de aperfeiçoamento da legislação	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Ser capaz de entender e identificar os problemas diante de um cenário complexo de situações	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Saber motivar a equipe de forma a extrair desempenho superior nas atividades de arrecadação	↗ 57,14	↘ 35,71	↓ 7,14
Saber elaborar relatórios, gerar dados e prestar informações sobre os aspectos da arrecadação	↗ 57,14	↘ 28,57	↓ 14,29
Ser capaz de desenvolver relacionamentos integradores entre as diversas esferas e órgãos governamentais	↗ 57,14	↓ 21,43	↓ 21,43
Ser capaz de utilizar a ciência da computação para otimizar os processos do setor de arrecadação	→ 42,86	→ 42,86	↓ 14,29
Ser capaz de aprender rapidamente as metodologias e tecnologias afetas as atividades de arrecadação	→ 42,86	→ 42,86	↓ 14,29
Ser capaz de avaliar dados financeiros e estatísticos que subsidiam a solução de problemas e a tomada de decisão	↘ 35,71	↗ 57,14	↓ 7,14

A habilidade de “realizar estudos e pesquisas que melhorem o processo decisório e o acompanhamento da arrecadação” aparece de forma destacada no conjunto dos resultados, com 85,71% dos respondentes entendendo essa habilidade como de “extrema importância”. A

comunicação e a liderança aparecem respectivamente com 78,57% e 71,43%. O comprometimento com as metas de desempenho, a capacidade de identificar oportunidades e soluções inovadoras, a capacidade de propor formas de controle e a habilidade de lidar com conflitos foram 100% dentro do intervalo “extrema importância e “muita importância”, pelos ocupantes da função de arrecadação dos Estados.

Esses dados confirmam o potencial dessas habilidades em agregar qualidade à atividade de arrecadação e de forma conseqüente aumentar o nível de profissionalização da função.

**Tabela 1.3 - Valores para a função Arrecadação**

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

VALORES - Características/Comportamentos	Extrema Importância %	Muita Importância %	Relativa Importância %
Honestidade (Promoção do combate a corrupção)	↑ 92,86	↓ 7,14	
Probidade (Administrar de maneira adequada os recursos públicos)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Ética (pautar-se por um conjunto de regras de conduta e moral)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Produtividade (Atenção voltada para a prestação de serviços)	↑ 85,71	↓ 14,29	
Eficácia (Fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)	↑ 78,57	↓ 21,43	
Dedicação (entregar-se ao trabalho com afinco)	↑ 71,43	↘ 28,57	
Cooperação (Clima de ajuda mútua)	↑ 71,43	↘ 28,57	
Criatividade (Capacidade de inovar)	↑ 64,29	↘ 35,71	
Amizade (Clima de relacionamento amistoso entre a equipe)	↑ 64,29	↘ 28,57	↓ 7,14
Organização (Cumprimento de normas claras e explícitas)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Qualidade (Compromisso com o aprimoramento dos serviços)	↑ 57,14	↗ 42,86	
Eficiência (Executar as tarefas de forma certa)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Pontualidade (Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Abertura (Promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)	↗ 50,00	↗ 50,00	
Flexibilidade (Capacidade de adaptar-se às situações concretas)	↗ 42,86	↑ 57,14	

Observa-se da tabela 1.3 que 14 (catorze) dos 15 (quinze) valores discutidos no instrumento de pesquisa estão reunidos entre “extrema importância” e “muita importância”, e apresentaram 100% de índices no intervalo. O valor amizade alcançou índice superior a 90% no intervalo de percepção já informado.

Ressalta-se também que os valores probidade, ética e produtividade são para 85,71% dos respondentes como de extrema importância e os valores eficiência, pontualidade e abertura obtiveram 50% dos respondentes nesta percepção. Outro destaque observável foi o valor “honestidade” ser considerado de extrema importância por 92,86% dos respondentes.

## CONCLUSÕES

O caminho metodológico proposto teve como referencial orientador a busca de respostas a pergunta de pesquisa através de três conhecimentos, são eles: (1) o conhecimento baseado na teoria contemporânea; (2) o conhecimento fundamentado na legislação que define as atribuições das funções estratégicas das Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros; (3) e o conhecimento oriundo da percepção dos ocupantes da função estratégica destas Secretarias. Esse caminho foi utilizado para conhecer as competências com potencial de promover à profissionalização dos serviços prestados a sociedade.

O primeiro enfoque conclusivo remete ao fato dessa metodologia ter alcançado seus objetivos e se mostrado aplicável de forma eficaz no ambiente organizacional onde se desenvolveu o estudo, ou seja, o ambiente das organizações públicas. O método gerou dados coerentes com os objetivos pretendidos, possibilitando inclusive a triangulação de dados qualitativos e quantitativos o que ampliou os entendimentos a respeito das dimensões da competência capazes de promover a profissionalização dos serviços públicos.

A atividade de arrecadação encontra-se influenciada por aspectos práticos, ou seja, é nessa função que encontram-se os processos que caracterizam os fins finalísticos das Secretarias de Fazenda, ou seja, dar entrada nos cofres públicos aos valores que subsidiarão as políticas dos entes administrativos. Notadamente, as preocupações com as legislações tiveram um destaque maior do que os conhecimentos que denotassem capacidades administrativas.

Uma visão integralizada dos resultados obtidos na fase quantitativa e na fase qualitativa permite inferir que as matrizes de “conhecimentos” construídas contêm um enorme potencial para se definir parâmetros de profissionalização da atividade estudada e que o conhecimento das legislações é o fator destacadamente mais impactante para que os resultados de desempenho das atividades de arrecadação alcancem os níveis de profissionalidade demandados pela sociedade moderna.

Verificou-se, também, que o método quali-quantitativo utilizado conseguiu ampliar e integrar os achados do ponto de vista teórico e confirmá-los empiricamente, provando a sua aplicabilidade.

As habilidades encontradas após a aplicação do método na fase qualitativa da pesquisa encontram-se em alinhamento com os “conhecimentos” e com as teorias que discutem esse tema (habilidades) na literatura contemporânea. O método apresentou para a função arrecadação um conjunto de habilidades diretamente relacionado com os “conhecimentos” anteriormente encontrados para essas funções.

O conjunto de habilidades destacadas para a função estudada demonstra aspectos cognitivos, de liderança, administrativos, interpessoais, de comunicações e de qualidade do serviço. Estes aspectos estão referenciados na literatura explorada para discutir o tema nos limites deste estudo. Essa correlação teórica valida as habilidades encontradas para os objetivos definidos na pesquisa. Essa confirmação foi corroborada na fase quantitativa, onde os respondentes

ratificaram através das suas percepções que o conjunto de habilidades encontradas pelo método, reúne um alto potencial de profissionalização para as funções focadas no estudo.

Assim, também, na dimensão das competências “habilidades”, o método conseguiu de forma eficiente contribuir para solucionar a problemática orientadora do presente trabalho.

No estudo dos “valores” como dimensão da competência observou-se um destaque na função estudada de três itens, são eles: honestidade, probidade e ética. Para os respondentes esses valores são entendidos como de extrema importância, de onde se infere que as organizações públicas brasileiras estão em pleno curso de transformação de paradigma procurando adequar os valores necessários e desejáveis às suas atividades. Portanto, pode-se afirmar que a profissionalização dos serviços públicos é um objetivo geral que envolve a necessidade de desenvolver os três valores que aparecem no topo das percepções dos respondentes (honestidade, probidade e ética).

De maneira geral, observa-se que após o desenvolvimento dos três conhecimentos propostos é que nas Secretarias de Fazenda dos Estados Brasileiros o desenvolvimento de competências que potencializem a profissionalização de seus serviços é um grupo de conhecimentos, habilidades e valores que se encontram em perfeita harmonia entre si e com as teorias contemporâneas que discutem essa temática. Ressalta-se que a competência só é definida se o alinhamento entre as suas três dimensões realmente existir, pois se pelo menos uma destas dimensões não estiver presente pode-se dizer que também não existe a competência. Nesse sentido, o desafio dos gestores públicos é enorme, pois como verificado no estudo, a construção dessas competências envolve um grau de complexidade muito alto, pois trata-se de adequar pessoas e seus valores aos processos e tecnologias afetas as funções desempenhadas. Essa adequação também envolve a obtenção de conhecimentos gerais e específicos capazes de propiciar processos mais eficientes e eficazes no serviço público. Com iniciativas de desenvolvimento de competências no capital humano, as organizações públicas brasileiras poderão oferecer serviços mais profissionais e a sociedade Brasileira poderá enfim ver a sua disposição serviços públicos eficientes e com custo benefício realmente compensadores.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Helena Kerr. *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Revista do Serviço Público Brasília 57 (4): 549-563 Out/Dez 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. 5ª edição. Lisboa: Edições 70, 2008.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. IN: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos, SPINK, Peter (org). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

COELHO, Espartaco Madureira. *A profissionalização da administração pública*. 2007. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000127.pdf>>. Acesso em 16.11.08.

\_\_\_\_\_. *Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público*. Revista do Serviço Público. Números 1 e 2. Jan-Jun. Brasília: Enap, 2004.

CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DWYER, Tom. *Inteligência Artificial, Tecnologias Informacionais e seus possíveis impactos sobre as Ciências Sociais*. Porto Alegre: Sociologias, 2001.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. *A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório*. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05GaetaniRH.pdf>>. Acesso em 20.11.08

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf)> Acesso em 18.11.08.

GIL, A. Carlos. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

KERLINGER, Fred Nichols. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. Tradução Helena Mendes Rotundo. São Paulo: EDUSP, 1980.

KING, Bob; SCHLICKSUPP, Helmut. *Criatividade: uma vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LERNER, Walter. *Competência é essencial na administração*. São Paulo: Global, 2002.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto S. TEIXEIRA, Francisco Lima C. O Novo Gerencialismo e os Desafios para a Administração Pública. *ENANPAD 2000 – ADP-341*.

MOORE, Mark Harrison. *Criando valor público: gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro: Letras e expressões, 2002.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: Como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 8ª Edição. Brasília: Editora MH, 1995.

\_\_\_\_\_, PLASTRIK, Peter. *Banishing bureaucracy: the Five strategies for reinventing government*. United States: Addison Wesley Longman, 2005.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*. N 17. pg. 40-46. Nov/Dez. São Paulo, 1998.

\_\_\_\_\_, HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SILVA, Jomara; FERREIRA, Afonso. Realinhamento de competências. IN: VILHENA, Renata ET AL (org). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

SLADOGNA, Mónica G. *Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo*. La experiencia de Argentina. Boletín Cinterfor, Montevideo. Disponível em <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/sladog.pdf>>. Acesso em 18.11.09.

SOTIRAKOU, Tatiana; ZEPOU, Mary. The “MATE” model: a strategic knowledge management technique on the chessboard of public-sector modernization. *Management Decision*. Vol. 42 No. 1. pp. 69-88. Athens: Emerald Group Publishing Limited, 2004.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. IN: SIGUEIRA, Mirlene Maria Matias (org). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: Editora Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.